

BITOBE
CONSULTING GROUP

БЕНЧМАРК БЫСТРОРАСТУЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ



Подход к исследованию

5

**МИРОВЫХ РЕЙТИНГОВ
БЫСТРОРАЗВИВАЮЩИХСЯ
КОМПАНИЙ, В ТОМ ЧИСЛЕ
FORBES, РБК, ИНТЕРФАКС**

20

**ЛЕТ –
ДИАПАЗОН
ИССЛЕДОВАНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КОМПАНИЙ**

12

**КЕЙСОВ
БЫСТРОРАЗВИВАЮЩИХСЯ
КОМПАНИЙ**

5

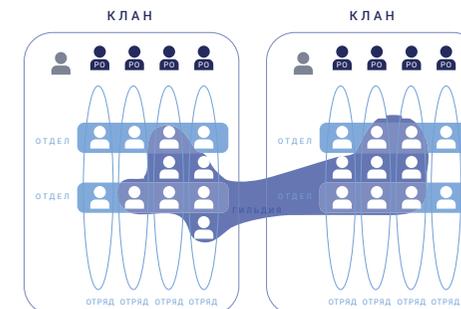
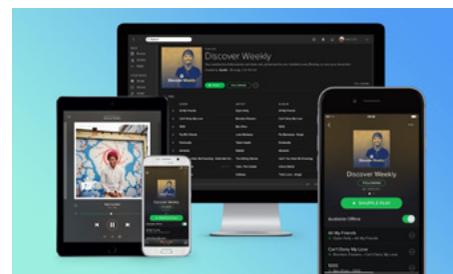
**ОТРАСЛЕЙ:
РИТЕЙЛ,
ОНЛАЙН-ТОРГОВЛЯ,
ПРОИЗВОДСТВО,
БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ,
ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЕ**

Spotify: уникальная система управления и качественный сервис



Spotify – это сервис стриминга музыки онлайн. Успех компании не только в продуктовых преимуществах – система управления организации также весьма уникальна. Получившаяся система масштабирования для разработки программного обеспечения не основана на каком-то из известных фреймворков (SAFe, Disciplined Agile и пр.), она базируется на четко определенных принципах, ролях и стратегиях совместной работы.

Первый сервис онлайн-музыки с самой большой фонотекой



Продуманные интерфейсные решения и развитая система рекомендаций

2006

Создание сервиса

2009

Создание мобильного приложения

2011

Сотрудничество с Reebok, Coca-Cola

2018

Выход на IPO

Стратегия голубого океана «ВкусВилла»: драйвер на здоровый образ жизни

«Вкусвилл», впервые появившийся в районе Строгино, теперь один из самых узнаваемых брендов в сегменте продуктов для здорового питания в десяти городах страны. Ритейлер выстроил уникальную для рынка прямую цепочку взаимодействия с поставщиками (их у «ВкусВилла» 450) и с нуля сформировал ассортимент почти из 2 000 позиций. Своим конкурентным преимуществом сеть называет свежесть и натуральность продуктов.

ВкусВилл

**Почти 100% продуктов
во «ВкусВилле» продаются
под маркой сети**



800
наименований товаров

**90% покупок
во «ВкусВилле» делается
по картам лояльности**

2006 — **2011** — **2012** — **2014** — **2018** — **2019**

Открытие магазина «Избенка»

Открыто 11 магазинов «Избенка»

Открыто 4 магазина «ВкусВилл»

«ВкусВилл» становится приоритетнее «Избенки», т. к. сложно искать новые точки продаж

Открыто 700 магазинов «ВкусВилл», в т. ч. в Санкт-Петербурге, Твери и т. д.

Открытие первых микромагазинов. Онлайн-доставка

Банк «Точка»: принципы холократии и онлайн-сервис

Банк придерживается принципа холократии – системы организации бизнес-процессов, исключающей вертикальную иерархию. Каждый сотрудник вправе сам принимать решения по клиенту без согласования с кем-либо: он может предложить ему перейти на более выгодный (для клиента) тарифный план, сделать скидку и т. д. При этом нет никаких количественных KPI, нет никаких скриптов и прописанных фраз для общения с клиентом.

Точно так же любой сотрудник может отправить любому клиенту открытку по любому поводу, а при открытии счета в «Точке» – подарить клиенту бутылку вина, чтобы отметить начало сотрудничества.

Также в компании применяются принципы кайдзен-философии, сосредоточенной на непрерывном совершенствовании рабочих процессов.

2014

Закрытие «Банки.ру»

2015

Открытие «Точки»
как части группы
«Открытие»

2015

«Точка» начинает
регистрировать ООО
и ИП

2017

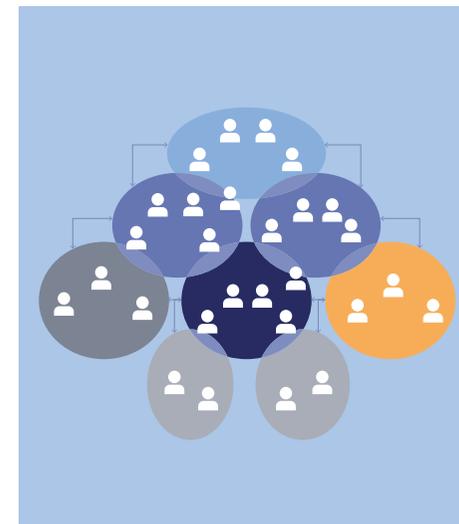
Внедрение холократии
в организации.
Создание бесплатного
p2p-сервиса



Банк для предпринимателей



Онлайн-сервис



Холократическая
организационная структура

Сбер: от банка к технологической экосистеме

В настоящее время Сбер создает технологическую экосистему, в рамках которой запускает различные цифровые инициативы, вступает в стратегические альянсы, ищет стартапы и тестирует новые для себя рыночные ниши. Разработанная в последние годы экосистема включает различные сервисы: маркетплейс медицинских услуг Docdoc, электронная коммерция (СберМаркет), мессенджер (Диалог), облачные сервисы (СберДиск), музыкальная подписка (СберЗвук) и т. д.



Различные сегменты и широкий охват потребителей



Инновации и большие инвестиции



Клиентский сервис



Поддержка государства

2016

Сотрудничество с Правительством в рамках новой программы

2017

Планирование запуска сервиса телемедицины

2018

Создание отдела SberX для развития экосистемы нефинансовых сервисов

2020

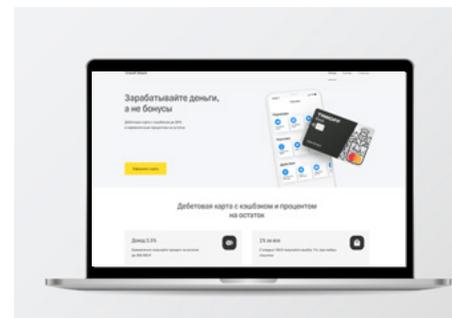
Сбербанк становится Сбером

Тинькофф Банк: первый онлайн-банк в России



ТИНЬКОФФ

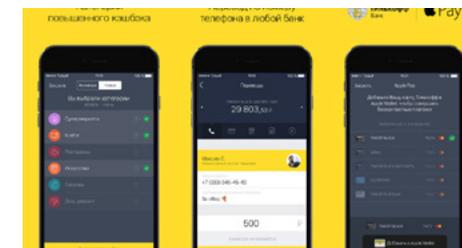
Банк «Тинькофф» изначально специализировался исключительно на оформлении кредитных карт для физических лиц. Со временем банк стал выпускать и дебетовые карты для клиентов, а также предлагать услугу универсального депозита. В настоящее время банк значительно увеличил качество онлайн-сервиса: осуществляется сотрудничество с партнерами, в том числе в рамках системы кэшбэк, активно используется курьерская доставка, открыты сервисы «Тинькофф Инвестиции», «Тинькофф Страхование» и др.



Первый онлайн-банк в России

**Удаленная организация
сотрудников**

**Клиентский сервис
(чат-боты, курьерская доставка,
кэшбэк)**



Удобный интерфейс приложений

2007 — 2008 — 2009 — 2011 — 2012 — 2013 — 2016

Услуги по кредитованию для физических лиц

Создание интернет-банкинга

Запуск дебетовых карт и курьерской доставки

Запуск мобильного приложения

Услуги по страхованию

Выход на Лондонскую фондовую биржу

Брокерские услуги

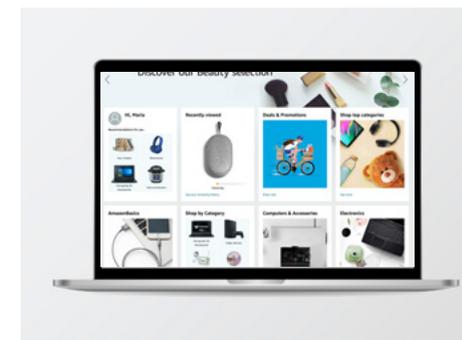
Amazon: из гаража до летающих складов за 20 лет

Обладая ассортиментом в 1 млн наименований уже на старте, Amazon.com именовал себя «крупнейшим книжным магазином Земли». Это стало настоящим событием – до Безоса никто не догадался сделать что-либо подобное на книжном рынке. Первые 5 лет Amazon инвестировала всю прибыль в развитие, и это было одним из главных принципов Безоса. Ключевым фактором успеха этой компании всегда оставалось долгосрочное планирование и возможность отвечать трендам: Amazon стала первопроходцем на рынке облачных вычислений, доставляла вещи по подписке, организовала собственное телепроизводственное подразделение.



Филиалы по всему миру

Современные способы связи



Понятный клиенту интерфейс

Универсальное поведение и мышление

1994/95 — 1997 — 2006 — 2013 — 2016 — 2017

Создание компании.
Запуск сайта
продажи книг

Первичное размещение
акций

Поглощение компаний Shopbop, Quidsi, Kiva Systems

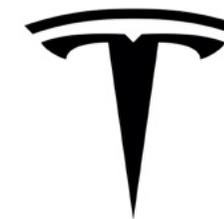
Открытие Amazon Studios, площадки производства фильмов

Первая доставка с помощью беспилотника

Первый автоматизированный супермаркет.
Поглощение Whole Foods

Tesla:

Илон Маск – инженер или бизнесмен?



На стороне компании работает несколько идей, которых не было у других. Так, Tesla активно строит сеть зарядных станций для быстрой подзарядки аккумуляторов, в компании отказались от дилерской сети и напрямую продают автомобили клиентам в США (раньше считалось, что это невозможно), а также строится фабрика аккумуляторов. Но только ли в этом успех компании? Начиная с самого старта, Маск участвовал в формировании долгосрочной стратегии развития новой компании, активно занимался проектированием авто нового поколения и вошел в совет директоров Tesla Motors. Сейчас многие придерживаются мнения, что не только передовая идея способствовала развитию компании, но и предпринимательский и маркетинговый гений Маска.

Уникальность производства



Большие инвестиции



«Эффект Маска»

2003

Создание компании

2006

Первая презентация электрокара

2010

Публичное размещение акций

2019

Покупка компании батарей Maxwell

2020

Роботизация электрокаров с помощью умных систем для водителей

Ярче! ритейлер с собственным производством

В холдинг «КДВ Групп» входит 11 фабрик, выпускающих вафли, печенье, конфеты, пряники, карамель, сухарики, чипсы, сушеную рыбу и ряд других позиций. Продукция реализуется под брендами «Яшкино», «Кириешки», «Бабкины семечки», «Три корочки», «Баренцев», «Хрустящий картофель» и др. Компания делает ставку на внутреннюю кооперацию, которая позволяет сократить количество взаимодействий между компаниями. В результате в магазинах сети цены на собственную продукцию дешевле, чем в других сетях.



Магазины в шаговой доступности

Ярче!

Собственное производство



Низкие цены

1994

Создание компании
«КДВ Групп»

1997

Приобретение
Яшкинского
пищекомбината

2002

Приобретение
ЗАО «Бриджтаун фудс»

2017

Запуск интернет-
магазина

Момо: китайское приложение для онлайн-знакомств

Момо Inc. управляет мобильной социально-развлекательной платформой в Китае – Момо, которая включает в себя мобильное приложение Момо, а также различные сопутствующие свойства, опции, функциональность, инструменты и услуги для пользователей, клиентов и партнеров платформы. Компания получает доходы за счет абонентской платы за расширенные опции, продажи рекламы, платных смайликов, а также мобильных игр. Менеджмент компании проистекает из NetEase на разных стадиях роста Момо. Кроме того, менеджмент имеет неплохую долю в компании.



Инновации и передовые идеи монетизации

Большое количество разработанных приложений



Высокий охват и спрос

2011

Начало работы приложения

2018

Стоимость акции компании составила 50\$

2019

Запуск популярного приложения для смены лиц на основе искусственного интеллекта

Netflix:

«Главное правило – отсутствие правил» (ситуативная модель поведения)

Главное правило компании – это отсутствие правил. Ответственность за принятие решений распределена между всеми членами команды; у Netflix очень мало централизованных процедур и механизмов контроля. Это дает каждому сотруднику широкий простор для действий, обеспечивает всем подразделениям гибкость и маневренность и ускоряет принятие решений на всех уровнях. Если обрисовать всю систему управления от главы компании до каждого отдельно взятого «капитана», получится не пирамида, а скорее дерево: CEO в самом низу, у корней, а сотрудник со своими решениями – на верхних ветвях.

Успех компании определяет и уникальное продуктивное решение – алгоритм рекомендаций.



Уникальный алгоритм рекомендаций

Гибкая система управления, ориентация на таланты



Онлайн-сервис



Coursera: онлайн-обучение от мировых университетов

Идея Coursera – собрать на одном веб-сайте курсы ведущих университетов мира. Более 90 университетов сотрудничают с порталом сегодня. Считается, что у онлайн-обучения много минусов: отсутствие контроля, домашних заданий и ограничения по времени их выполнения. Coursera находит лучшее решение этих проблем: в отличие от подкастов, Coursera размещает целую программу курсов и имеет свою систему контроля, экзамены и зачеты. Точная бизнес-модель проекта не раскрывается, предполагается, что возможна монетизация через продажу сертификатов с брендом университета либо за тестирование с подтверждением личности.

Coursera основана людьми, наиболее близкими к процессу обучения – профессорами Стэнфорда.



Основатели –
профессора Стэнфорда



Обучение по комплексным курсам
у известных преподавателей



Онлайн-сервис

2012

Создание
компании

2014

Запуск связанных
курсов

2020

Открытие свободного доступа
для студентов колледжей
и университетов

BITOBE
CONSULTING GROUP

Тел./факс: +7 (812) 677 50 88

E-mail: info@bitobe.ru

www.bitobe.ru