**Кейс для аналізу 2**

**«Розумним бути модно або бізнес у сфері освіти та розвитку – BOYAR»**

Сьогодні «BOYAR» (абревіатура з слів фрази: «Бо я розумний!») – це 6 проєктів («BOYAR» – курси іноземних мов для дітей та дорослих; «PRESCHOOLBOYAR» – англомовні садки для дітей; ««BOYARCAMP» – міжнародні дитячі англомовні табори для дітей та дорослих; «SCHOOL\_3D» – інноваційна приватна школа повного дня; «SMART2BUS» – інтерактивні англомовні мандрівки; «SMARTCUP.COFFEE» – кав’ярня для зустрічей, побачень, роботи, навчання, івентів та просто кави); понад 2000 учнів, які вивчають іноземні мови; по сотні дітей у англомовному садку та приватній школі та понад 400 відвідувачів таборів. А заснувала і керує всім цим молода жінка, в якої (складно повірити (!) – троє дітей) – Олеся Буфан (тепер – Ніколаєвіч). А починалося це ще у 2007 р., коли молода випускниця факультету іноземних мов Олеся Буфан вирішила, що не буде найманим працівником, а хоче бути незалежною і організувала курси вивчення іноземних мов. Словом, любов до педагогіки у неї з дитинства: ще маленькою вона збирала і дітей, і іграшки на «уроки», допомагала сестричці у навчанні, у студентські роки займалася репетиторством. Ну а управлінський хист у неї в крові – її батько мав керівний досвід. Тоді, за рік до світової фінансової кризи вона орендувала підвальне приміщення одного з ліцеїв м. Львова (два кабінети з копіювальною машиною) та розпочала «бізнес». Вона сама займалася з усіма бажаючими опанувати англійську мову стільки часу, скільки могла «витримати» за день. Тоді ж, чоловік Олесі, її опора та підтримка, а також програміст за фахом зробив для її бізнесу сайт. І вивчати англійську до неї почали приїжджати з усього міста. Успішний старт дав розуміння, що треба рухатися далі, а простеньке приміщення з білими стінами міняти на комфортніші умови і для себе, і для учнів. У 2010 р. вона орендувала окремий офіс, у якому відтворила ту атмосферу, яка б найліпше сприяла засвоєнню знань: яскраві стіни з надписами англійською, проектор для показу мультиків, відео і багато іншого обладнання для цікавого й інтерактивного навчання. На той момент кількість груп у мовній школі зросла з 5–6 до 10–12 і довелося брати найманого працівника – ще одного вчителя англійської мови. Коли штат мовної школи зріс до 20 осіб, Олеся відчула, що співбесіди забирають у неї занадто багато часу та сил (бізнес стрімко ріс і плинність кадрів була доволі високою). Тому довелося найняти HR-менеджера. Підбір кадрів на посаду вчителя – це чи не половина успіху освітнього процесу, адже від його професійних та особистих якостей залежатиме репутація школи. Кожний претендент проходить стажування, і тільки після цього приймається остаточне рішення про його працевлаштування. Власне, на питання, а з якою проблемою зустрілася Олеся, наймаючи персонал, вона відповіла: «На співбесіді людина виглядає кваліфікованим спеціалістом, але потім в роботі показує значно нижчий рівень. А ще, напевне моє слабке місце – це невміння розбиратися в людях або занадто сильна віра у них. Бо багато хто з першого погляду справляв позитивне враження, але за 2–3 місяці роботи виявляв не найкращі людські якості». Як зізнається Олеся, на «старті» бізнесу в неї не було чітко сформованого стратегічного бачення його розвитку. Більшість бізнес-ідей виникали ситуативно, до них підштовхувало життя. Так, наприклад, коли настав час віддавати сина у садочок, Олеся зрозуміла, що хотіла б його бачити у трошки іншій атмосфері, ніж стіни традиційного державного дошкільного закладу. Так з’явився приватний «боярівський» англомовний садок. Нині у Львові працюють три філії садка і їхня діяльність є ліцензованою. Ключовими чинниками його успіху є англомовне середовище, баланс гри і навчання, комфортні умови перебування, гармонійний, всесторонній розвиток особистості. Згодом, коли син Олесі пішов у школу, їй знову захотілося більшого для нього. Надихнувшись працями Кена Робінсона (міжнародного радника з питань розвитку людського капіталу), вона почала працювати над інноваційною приватною школою. Так у Львові у 2017 р. розпочала свою діяльність «Школа дружня до дитини». Головний акцент школи навіть не «суцільна» англійська (хоч безперечно, це один з її пріоритетів), а STEAM-методологія, яка розвиває креативність та вміння генерувати нові ідеї. Учні школи часто святкують свої дні народження на її території, запрошують погуляти на її зеленому подвір’ї своїх друзів, і взагалі (як не дивно), не спішать додому. Деякі бізнес-починання ставали несподівано успішними навіть для засновниці «BOYAR». Так, зокрема, було з англомовними дитячими таборами. Влітку 2015 р., уперше запускаючи проєкт, Олеся розраховувала на одну зміну. Але бажаючих відвідати табір було так багато, що довелося оперативно організовувати ще одну. Хоча, щоправда, запуск проєкту дався власникам нелегко: без форс-мажору не обійшлося. Олеся згадує: «Вперше організовуючи табір, ми звернулися до підрядників – туристичної агенції, яка мала забронювати готель. Проте, коли до відкриття табору залишилися лічені дні, виявилося, що підрядники не оплатили завдаток і броні у тому готелі, який був розрекламований та у який батьки погодилися і налаштувалися відправити своїх чад не було. Можете собі уявити, скільки нервів нам разом із чоловіком коштував об’їзд Карпатського регіону в пошуку підходящого готелю, який би відповідав усім нашим критеріям в останній момент перед стартом». До речі, ідея англомовного табору – це також вплив хобі Олесі поряд з бізнес-необхідністю. Вона завжди любила подорожувати, а будь-якому освітньому бізнесу притаманна сезонність (влітку більшість людей хочуть відпочивати, а не навчатися. Тому, щоб нівелювати вплив сезонності, з одного боку, та «жити» своїм хобі, з іншого – і були започатковані англомовні табори. Зараз Олеся каже, що саме англомовні табори (де вона влітку проводить час разом із своїми трьома дітьми) та школа («наймолодший» освітній проєкт) якраз і забирають найбільше її часу.

Слід зауважити, що не тільки навчатися, а й працювати у «BOYAR» цікаво. У нього сформувалася своя особлива корпоративна культура: колектив об’єднують святкування Дня народження мовної школи, спільне відзначення свят і чимало інших корпоративних заходів. На запитання про розвиток, Олеся каже, що й далі не має чітко розробленої стратегії, бо для неї її бізнес – це насамперед не прибуток, а можливість реалізувати своє покликання. Відповідно, із появою нових ідей для самореалізації розвиватиметься і бізнес. Єдине, що планує точно, – це подальше відкриття філій (набридло відмовляти всім охочим навчатися) та розроблення і запуск франшизи (бажаючих її придбати уже достатньо, причому і з районних, і з обласних центрів України). «Що бажаєте для Вашого натхнення?» – так зустрічає бариста кожного відвідувача смарт-кав’ярні, закликом якої є «Смакуй натхнення». Очевидно, щоб бути успішним у бізнесі, треба бути натхненним тим, що ти робиш…

За матеріалами особистого інтерв’ю з Олесею Ніколаєвіч.

**Запитання до кейсу 1.** Як би Ви охарактеризували стратегію розвитку «BOYAR»? Як вона змінилася з часу заснування бізнесу?

2. Які зовнішні можливості, на Ваш погляд, сприяли підприємницькому успіху Олесі Буфан?

3. Якими є сильні та слабкі сторони «BOYAR», на Ваш погляд?

4. Які зовнішні загрози і можливості характерні для кожного з бізнес-напрямів «BOYAR» на даний час?

5. Який з бізнес-напрямів, на Ваш погляд, має найбільші перспективи для розвитку?

6. Які Ви бачите стратегічні альтернативи розвитку «BOYAR» загалом?

**Домашнє завдання:**

1. На окремих листках скласти своє власне «дерево цілей». Буду збирати і перевіряти
2. Опрацювати **Кейс для аналізу 2 «Компанія, у якій немає керівників»**

**Кейс для аналізу 2 «Компанія, у якій немає керівників»**

Valve Corporation (також відома як Valve Software або прос то Valve) − американська компанія, що займається розробленням відеоігор і цифровою дистрибуцією, базується в м. Белв’ю, штат Вашингтон. Компанія в 1996 році була заснована колишніми працівниками Microsoft − Майком Гарінґтоном і Ґейбом Ньюелом. Valve найбільш відома завдяки таким «хітам» у сфері ігор, як HalfLife, Counter-Strike та Portal, цифровою дистрибуційною платформою Steam та ігровим графічним рушієм Source (вперше представлений у 2004 році). На думку засновників компанії, ієрархія в технологічній індустрії недоречна і марна, тут немає потреби у формальному менеджменті й кар’єрному рості. Показово, що один із перших працівників компанії в інтерв’ю газеті «The New York Times» сумнівався, що Гейб Ньюел є СЕО, але відзначав, що технічно, він ним найімовірніше є. Тоді як у внутрішньому посібнику для новачків Valve (який компанія опублікувала в Інтернеті) написано, що Ґейб Ньюел у найбільшому степені не є начальником. Публікація внутрішнього документа компанії викликала неабиякий ажіотаж, адже виявилося, що, крім масажних кабінетів і безкоштовного харчування, Valve має абсолютно унікальну корпоративну культуру, яка зазвичай не притаманна таким великим компаніям. У компанії працює 300 співробітників, але з-поміж них немає жодного менеджера чи керівника.

Анархічна структура компанії передбачає, що працівники самостійно вибирають, над яким проєктом їм працювати і ніхто у Valve не має права їм вказувати, чим займатися. Вони створюють робочі групи, переманюючи один одного із проєкту в проєкт. Лише група вирішує між собою, хто стане поточним лідером, хто стане тримати в голові всю інформацію про проєкт і координувати його. Valve стимулює часту зміну складу груп, щоб їх не поглинула бюрократія, і вони залишалися на стороні користувача. Цей підхід виявляється в тому, що столи всіх працівників мають коліщатка, що спрощує постійні переміщення. Майкл Абраш, відомий керівник програмного забезпечення, програміст і технічний письменник, зокрема, зазначав, що в перші тижні колеги припускали, що йому варто придивитися до якоїсь сфери і він почав думати: що цінного він робить у компанії, чого наразі ніхто не робить. Далі він почав займатися створенням окулярів віртуальної реальності. Така свобода дуже ускладнює пошук нових співробітників. Фактично вся компанія спрямована на пошук новобранців, потенційних працівників регулярно кличуть на співбесіди. Компанію приваблюють люди із багатих досвідом, «кращі решти в цій справі». Наприклад, у ній працював грецький економіст Яніс Варуфакіс, найнятий за те, що його блог про європейську фінансову кризу сподобався Ґейбу; колишня артистка лялькового театру; творець спецефектів для фільму «Володар перснів» і «Кінг Конг». Тут цінують тих, хто здатен спростити або швидко вирішити проблему, а також зрозуміло пояснити, як він це зробив. Така система може існувати тільки за повної незалежності компанії. Незалежність від видавців забезпечує сервіс Steam, який робить саму Valve видавцем. Компанія була заснована без інвесторів, і наприкінці 2014 р. усі активи були у співробітників компанії. Зі слів Ньюела, якщо справи підуть погано, компанія буде розпущена, а не продана. Відсутність ієрархії створює проблеми співробітникам поза корпорацією: їм доводиться вигадувати собі посади, щоб їх сприймали серйозно. У одному з інтерв’ю Ґейб Ньювел так пояснює, що спонукало його до створення корпоративної культури без менеджерів:

«Я працював у Microsoft протягом 13-ти років і мені дуже багато доводилося спілкуватися з клієнтами. Компанії, які були нашими клієнтами, мали дуже різні організаційні структури і для мене стало очевидно, що саме це впливає на їхню результативність. Коли у 1996-му році ми створили Valve, то вирішили, що нашим основним завданням повинно стати створення речей, яких не існувало до цього. Менеджери можуть бути ефективними, якщо вам необхідно щось структурувати чи ввести конкретні процедури, але нам було необхідне щось абсолютно протилежне. Наша сфера − це суміш техно логій, дизайну та креативності. Жодна людина не зможе керувати нею ефективно. Ми виходимо з припущення, що люди знають, що вони роблять. Наша внутрішня термінологія передбачає «індиві дуальний» та «груповий» внески. Робота учасника групи полягає в тому, щоб допомогти іншим людям бути більш продуктивними. Іноді для цього доводиться жертвувати своєю власною продуктивністю. Ця робота дещо більш стресова і передбачає більшу кількість «переривань». Наприклад, хтось каже: «Я хочу працювати над цією грою». Він намагається залучити інших людей в розробку і, по суті, робить внесок в групову роботу. Люди приєднуються, якщо їм подобається проєкт і якщо вони хочуть ним займатися. Створити Valve Гейба надихнув один випадок. Коли він працював у Microsoft, компанія вирішила дослідити, яка операційна система насправді використовується на комп’ютерах. Оскільки серед працівників, які працювали над створенням Microsoft Office, було побоювання, що люди купуватимуть комп’ютери з цим програмним забезпеченням і форматуватимуть диск, щоб встановити MS-DOS замість Windows. Результати проведеного дослідження втішили: на той час принаймні 20 мільйонів людей у США користувалися саме Windows. Але найбільш шокуючим фактом стало те, що Windows виявилася другим найбільш використовуваним програмним забезпеченням у США. На першому місці була безкоштовна програма Doom, яку створив не технологічний гігант, а невеличка компанія, в якій працювало всього 12 осіб (тоді як у Microsoft було 500 тільки одних менеджерів з продажу). Для Ґейба це було як удар блискавки. Тому в компанії Valve немає традиційного маркетингового відділу та відділу продажу. Кожен розробник повинен задумуватися про те, як об’єктивно оцінити задоволеність клієнтів. На думку Ґейба, щоб подібний підхід до управління був ефективним, необхідно, аби в компанії працювали «правильні» люди. З його слів, замість того, щоб шукати найдешевшу робочу силу, команія робить протилежне − шукаємо найдорожчих людей. Наприклад, Джеремі Беннета, який працював у кіноіндустрії над трилогією Lord of the Rings і доклався до створення фільму King Kong. Він один із найкращих спеціалістів на планеті у своїй галузі. Якщо така людина, як Джеремі, працюватиме у Valve, який сенс створювати додаткові структури, на зразок PR-агенцій, між ним та клієнтами? Ґейб визнає, що людям потрібен час, щоб адаптуватися до такої незвичної структури. Зазвичай це займає у них до шести місяців. Найбільше часу потрібно людям, які прийшли зі сфери кіно, де внутрішні структури найбільш спеціалізовані. Наприклад, ваші повноваження там можуть обмежуватися виключно анімацією звірячих ротів. Таким людям дійсно потрібно трішки більше часу, аби зрозуміти, що вони більше не мусять обмежуватися.

**Запитання до кейсу**

1. Які слабкі сторони може мати компанія Valve у зв’язку з відсутністю «офіційних» керівників? Які сильні сторони корпоративної культури є водночас і слабкостями?

2. У яких сферах бізнесу та за яких умов зовнішнього середовища може бути ефективною абсолютно неієрархічна компанія?

3. Чи мають бути особливі вимоги до працівників абсолютно неієрархічної компанії? Які?

4. Чи готові Ви були б працювати в такій компанії? Що могло б створювати для Вас складнощі?