

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
<i>Н.И. Гусева, М.М. Дворяшина</i> «АЭРОФЛОТ»: КАК ВЫСОКО И КУДА ЛЕТЕТЬ?	7
<i>Г.А. Миннигалеева, М.А. Марон</i> ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ КУРС НА «ЯНДЕКСЕ»: КАК СТАРТАПУ В СФЕРЕ ПИЩЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ СТАТЬ ЧАСТЬЮ НАЦИОНАЛЬНОГО ИТ-ГИГАНТА?	17
<i>С.В. Киселев, О.И. Зеленова</i> КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ?	27
<i>М.Э. Аким, В.Е. Болтрукевич</i> «СУПРА»: РЕСТОРАН ГРУЗИНСКОЙ КУХНИ ВО ВЛАДИВОСТОКЕ	41
<i>Ю.А. Морозова, А.С. Демин</i> ПУШКИНСКИЙ МУЗЕЙ: В ОЖИДАНИИ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ	49
<i>И.Н. Царьков, А.О. Габриелов</i> «ПОБЕДИТЕЛИ И ПРОИГРАВШИЕ», ИЛИ БЫЛИ ЛИ УСЛОВИЯ РАЗДЕЛА АКТИВОВ «ЯНДЕКСА» И СБЕРБАНКА ВЗАИМОВЫГОДНЫМИ	59
<i>Л.М. Чеглакова, У.С. Подвербных, Н.А. Пушкарева</i> ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ПРИВЫЧНЫЕ СПОСОБЫ РАБОТЫ НЕ РАБОТАЮТ? АВВВИЕ ПОВЫШАЕТ ПЛАНКУ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИИ И СНГ	69
<i>С.В. Смельцова, А.С. Демин</i> ИННОВАЦИОННАЯ СТУДИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ: НА ПОРОГЕ НОВОГО РЫНКА	79
<i>Т.В. Ветрова, Е.В. Бузулукова</i> ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДОЙ АУДИТОРИИ: ПРИМЕР GILLETTE В РОССИИ	89
<i>Т.В. Ветрова</i> УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ С ПОМОЩЬЮ СОВМЕСТНОГО ТАРИФА: ПРИМЕР «МЕГАФОНА»	99

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАКТ-КЕЙСОВ ПО ПРЕДМЕТНЫМ ОБЛАСТЯМ

№	Название компакт-кейса	Предметные области						
		Маркетинг	Операционный менеджмент	Поведение потребителей	Предпринимательство	Стратегический менеджмент	Управление талантами / организационное поведение	Финансовый менеджмент
1	«АЭРОФЛОТ»: КАК ВЫСОКО И КУДА ЛЕТЕТЬ?	•				•		
2	ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ КУРС НА «ЯНДЕКСЕ»: КАК СТАРТАПУ В СФЕРЕ ПИЩЕВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ СТАТЬ ЧАСТЬЮ НАЦИОНАЛЬНОГО ИТ-ГИГАНТА?				•	•		•
3	КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ?				•	•	•	
4	«СУПРА»: РЕСТОРАН ГРУЗИНСКОЙ КУХНИ ВО ВЛАДИВОСТОКЕ		•	•				
5	ПУШКИНСКИЙ МУЗЕЙ: В ОЖИДАНИИ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ		•	•		•		
6	«ПОБЕДИТЕЛИ И ПРОИГРАВШИЕ», ИЛИ БЫЛИ ЛИ УСЛОВИЯ РАЗДЕЛА АКТИВОВ «ЯНДЕКСА» И СБЕРБАНКА ВЗАИМОВЫГОДНЫМИ					•		•
7	ЧТО ДЕЛАТЬ, КОГДА ПРИВЫЧНЫЕ СПОСОБЫ РАБОТЫ НЕ РАБОТАЮТ? АВВВИЕ ПОВЫШАЕТ ПЛАНКУ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИИ И СНГ					•	•	
8	ИННОВАЦИОННАЯ СТУДИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПЛАТЕЖНОЙ СИСТЕМЫ: НА ПОРОГЕ НОВОГО РЫНКА		•			•		
9	ПРИВЛЕЧЕНИЕ МОЛОДОЙ АУДИТОРИИ: ПРИМЕР GILLETTE В РОССИИ	•		•		•		
10	УКРЕПЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ С ПОМОЩЬЮ СОВМЕСТНОГО ТАРИФА: ПРИМЕР «МЕГАФОНА»	•		•				•

ВВЕДЕНИЕ



СЕРГЕЙ КУЩ

Профессор, заместитель декана по науке,
Высшая школа бизнеса ВШЭ

Уважаемые читатели!

У вас в руках второй сборник учебных кейсов Высшей школы бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», созданный в рамках масштабной деятельности по формированию коллекции кейсов, раскрывающих особенности ведения бизнеса в России. Мы постарались разнообразить сборник, включив в него кейсы, описывающие задачи различных направлений современной теории и практики менеджмента, такие как оптимизация бизнес-процессов, управление талантами, цифровизация бизнес-моделей, построение инновационных стратегий компаний, управление потребителем поведением.

Высшая школа бизнеса ВШЭ продолжает практику привлечения преподавателей разных департаментов к разработке учебных кейсов. Уже вторая группа научно-педагогических работников прошла обучение по написанию учебных компактных кейсов. Причем особенно радует тот факт,

что в разработке кейсов участвуют не только представители профессорско-преподавательского состава, но и научные работники университета.

Кейс-метод как образовательная методика постепенно занимает одну из ведущих ролей в преподавании бизнес-дисциплин в России. Осознавая эту тенденцию, мы стремимся не только разрабатывать учебные кейсы, но и развивать компетенции наших преподавателей в использовании кейсов в образовательном процессе. Все кейсы, включенные в сборник, прошли апробацию либо на основных образовательных программах, либо на программах подготовки руководителей.

Десять учебных кейсов, составляющих данный сборник, рассматривают проблемные ситуации менеджмента сквозь призму разных предметных областей науки.

Так, выбору стратегических альтернатив в условиях турбулентной бизнес-среды посвящены три кейса. Кейс «Аэрофлот: как высоко и куда лететь?» сфокусирован на вопросах стратегического менеджмента в связке с маркетингом, когда перед одним из самых известных брендов России стоит задача разработки новой стратегии в условиях непостоянной, изменчивой среды. Кейс «Клиент всегда прав?» подчеркивает сложность существования личного бренда рекрутера при работе по подбору персонала для сторонней компании. Кейс «Победители и проигравшие», или были ли условия раздела активов «Яндекса» и Сбербанка

взаимовыгодными» позволяет детально погрузиться в специфику стратегических сделок, рассматривая различные методы оценки стоимости компаний.

Три кейса посвящены исследованию потребительского пути. При этом каждый кейс этой группы сфокусирован на отдельной специфической отрасли. Так, кейс «“Супра”: ресторан грузинской кухни во Владивостоке» раскрывает специфику ресторанного бизнеса, кейс «Пушкинский музей: в ожидании завтрашнего дня» отражает специфику работы музеев, а кейс «Завоевание молодой аудитории: пример Gillette в России» сфокусирован на продуктовом рынке, который претерпел существенные изменения в период пандемии COVID-19.

Два кейса отражают структурные изменения компании при решении о кардинальной смене бизнес-модели. Авторы кейса «Гастрономический курс на “Яндексе”: как стартапу в сфере пищевых технологий стать частью национального IT-гиганта?» выделили типичные задачи, с которыми сталкиваются начинающие предприниматели в процессе поглощения активов крупным бизнесом во всем мире, а также подчеркнули российскую специфику. Иные аспекты изучения структуры компании рассмотрены в кейсе «Инновационная студия международной платежной системы: на пороге нового рынка», когда основная задача заключается в выходе компании на новые рынки.

Один из кейсов раскрывает специфику внутренних процессов компании. В кейсе «Что делать, когда привычные способы работы не работают? Abbvie повышает планку управления талантами в России и СНГ» отражены вопросы смены бизнес-стратегии компании в условиях необходимости пересмотра системы управления талантами.

Все кейсы, включенные в сборник, разработаны в соответствии с международными стандартами и при поддержке экспертов из The Case Centre. В ноябре 2021 года Высшая школа бизнеса ВШЭ запустила собственную коллекцию учебных кейсов на базе международной платформы The Case Centre. Коллекция посвящена опыту менеджмента российских компаний и транснациональных корпораций, ведущих бизнес в России. Кейсы данного сборника также в ближайшее время будут зарегистрированы и доступны на платформе The Case Centre.

Сборник предназначен для преподавателей, студентов и слушателей бизнес-школ, а также менеджеров, заинтересованных в понимании как специфики современного российского бизнеса, так и особенностей менеджмента транснациональных компаний, оперирующих на российском рынке.

Благодарю авторов кейсов, партнеров и представителей компаний за общий вклад в развитие кейс-метода в Высшей школе бизнеса ВШЭ, надеюсь на продолжение сотрудничества!

Кейс № 0011-1-1

**«АЭРОФЛОТ»:
КАК ВЫСОКО И КУДА ЛЕТЕТЬ?**

Н.И. Гусева, М.М. Дворяшина

Кейс разработан для студентов старших курсов бакалавриата и магистратуры, а также для слушателей программы MBA и EMBA в области стратегического менеджмента, стратегического мышления и управления, корпоративного управления, стратегического маркетинга и др. Кейс подготовлен на основе информации из открытых источников о наиболее узнаваемом за рубежом российском бренде — группе компаний «Аэрофлот».

Кейс позволяет проанализировать комплекс вопросов, относящихся к разработке корпоративной стратегической альтернативы, ее трансформации в конкурентные и функциональные стратегии с акцентом на разработке маркетинговой стратегии, а также вопросов, относящихся к реализации этих стратегий в условиях высокотурбулентной бизнес-среды, обусловленной пандемией COVID-19.

Андрей Панов, замдиректора по стратегии и маркетингу группы компаний «Аэрофлот», оторвал взгляд от подготовленного коллегами квартального финансового отчета компании и подошел к окну. Шум турбин взлетающих и приземляющихся самолетов давно стал привычным для сотрудников офиса в Шереметьево. Но сейчас в офисе ком-

пании было непривычно тихо. Весной 2020 года большая часть авиафлота группы «Аэрофлот» была остановлена на фоне карантинных ограничений, а самолеты, которые поднимались в небо, значительно снизили суточный налет. В условиях почти полного отсутствия доходов от пассажирских перевозок требовались нестандартные решения.

ЛЕТО-2020: ПЕРВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

В профессиональном сообществе авиаперевозчиков активно обсуждаются варианты развития событий на рынке в зависимости от сценариев развития и глубины последствий пандемии для отрасли. В мире происходят тектонические изменения, и после завершения кризиса актуальным будет не столько восстановление бизнеса в его прежнем виде, сколько его преобразование в нечто новое. Ключевые результаты деятельности группы компаний «Аэрофлот» за первые шесть месяцев 2020 года показывают (прилож. 2), что стратегия компании, утвержденная в 2018 году, требует корректировки.

Пандемия вывела из строя отлаженные системы управления. Сформированные десятилетиями модели спроса и ценообразования на услуги пассажирских перевозок в условиях пандемии перестали соответствовать новым реалиям, что угрожает потерями в доходах от авиаперевозок. Именно **предложения по пакету стратегических решений** будут сегодня обсуждаться на встрече Панова с консультантами компании Bain, давним партнером «Аэрофлота» в разработке программ стратегического развития бизнеса.

СМЕНА ФЛАГМАНА?

В прежней стратегии группы компаний «Аэрофлот» главным участником группы был «Аэрофлот-авиалинии», в парке которого представлены самолеты как для среднемагистральных, так и дальнема-

гистральных (в том числе межконтинентальных) рейсов. «Аэрофлот-авиалинии» позиционирует себя как авиаперевозчика премиального сегмента. Как показывает мировой тренд, премиальный

сегмент сохранится и в новых условиях, но он не будет расти так быстро, как лоукост-сегмент. Рынок меняется, доходы потенциальных потребителей — физических лиц — в условиях пандемии по объективным причинам снижаются, в сег-

менте деловых поездок тоже происходят изменения: компании все чаще отказываются покупать билеты в бизнес-класс на коротких рейсах, сами командировки сократились, поскольку переговоры перемещаются в онлайн-формат.

УВЕЛИЧИТЬ «ПОБЕДУ» В 6 РАЗ

В центре предложений Кейт Кук и Тревор Гейца — консультантов международной компании Bain (стратегический консалтинг) — ставка на лоукостер «Победа» в группе компаний «Аэрофлот». Основные маршруты (среднемагистральные), которые сейчас обслуживает одноименная компания «Аэрофлот», преимущественно на внутренних авиалиниях, предлагается передать «Победе». Сейчас в парке у лоукостера лишь 30 самолетов. По одному из сценариев, разработанных консультантами Bain, перевозка «Победой» к 2027–2028 годам должна составить 55–65 млн пассажиров в год. Это в 6 раз больше, чем было в докризисном 2019 году, когда компания обслужила 10,3 млн человек. Соответственно, самолетный парк «Победы» должен вырасти до 170 самолетов.

Сценарные расчеты консультантов показывают, что планируемый к 2028 году совокупный для группы компаний «Аэрофлот» объем перевозок в 130 млн пассажиров в год практически соответствует уровню всей гражданской авиации России за 2019 год (128 млн человек). Расширение деятельности

«Победы» на внутреннем рынке России приведет к снижению тарифов в экономклассе на 30%. Это, безусловно, не обрадует конкурентов, думал Панов. Тревор также подчеркнул, что новые для «Победы» внутренние маршруты, которые характеризуются невысокой маржинальностью, скорее всего, затронет новый тренд на сокращение бизнес-класса в сегменте деловых поездок. Все это способно обострить ситуацию с восстановлением отрасли после пандемии. Риски усиления конкуренции на внутренних маршрутах, на которые выйдет «Победа», было решено проработать к следующей встрече более детально.

«Аэрофлот», который в 2019 году занимал первое место среди российских авиакомпаний по объемам перевозки пассажиров (37,2 млн), должен, в соответствии с предложениями консультантов, сосредоточиться на маршрутах с высоким спросом на бизнес-класс (например, Париж, Лондон, Женева, Цюрих) и дальних беспосадочных перелетах (например, Лиссабон, Мадрид). Оценки пассажиропотока для «Аэрофлота» — прежние 35–40 млн пассажиров в год.

КАК ПОДЕЛИТЬ НЕБО?

Основными конкурентами «Аэрофлота» в европейском небе являются его партнеры по SKY Alliance TEAM — это крупнейшая в Европе авиагруппа Air France-KLM¹ и группа Lufthansa².

Андрей хорошо знал Карстена Шпора — руководителя немецкой авиакомпании Lufthansa, который стал председателем и главным исполнительным директором компании в мае 2014 года. И Бенджамин Смита — канадского бизнесмена и руководителя авиакомпании Air France-KLM, занявшего эту должность в 2018 году. До этого Бенджамин был президентом Air

Canada и ее главным операционным директором. Оба — Карстен и Бенджамин — признанные профессионалы в управлении крупнейшими авиакомпаниями. Все трое неоднократно встречались на IATA (International Air Transport Association)³.

Андрей размышлял о том, как в новой стратегии должны быть учтены особенности антикризисной активности конкурентов и какие мероприятия по усилению конкурентных преимуществ, как на внутренних, так и на внешних маршрутах, скорее всего, предложат консультанты.

ПЕРЕЗАПУСК ВОЗДУШНОЙ СТРАТЕГИИ

После утверждения новой стратегии советом директоров должна быть возвращена масштабная работа по согласованию новой программы действий со всеми заинтересованными сторонами, декомпозиции целей и индикаторов развития, доведению их до всех подразделений группы. По каждой цифре потребуются убедительные аргументы, расчеты и оценки, предложения по организационным изменениям.

Идя на встречу с Кейт и Тревором, Андрей размышлял о том, что сегодняшняя встреча по ключевым изменениям в стратегии компании «Аэрофлот» — важнейший, но лишь первый шаг на пути к новым целям.

Каким будет этот первый шаг, на какие высоты может и должен выйти «Аэрофлот» в долгосрочной перспективе, какие новые направления должны стать основой устойчивого развития компании, являющейся одной из ведущих мировых авиаперевозчиков?

¹ https://www.klm.com/travel/ru_ru/corporate/airfrance_klm.htm

² <https://www.lufthansa.com/pe/en/lufthansa-group-star-alliance-and-partner-airlines>

³ <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/28-03-2019-01/>



НАТАЛЬЯ ГУСЕВА

Профессор,
Департамент стратегического
и международного менеджмента,
Высшая школа бизнеса ВШЭ
#Кросс-культурныйМенеджмент
#СовременныеТенденцииМенеджмента



МАРИНА ДВОРЯШИНА

Приглашенный преподаватель,
Департамент маркетинга,
Высшая школа бизнеса ВШЭ
#МаркетинговыеСтратегии
#Маркетинговыеметрики

Приложения

1. ГРУППА КОМПАНИЙ «АЭРОФЛОТ»

В состав Группы «Аэрофлот»¹ входят авиакомпании: «Аэрофлот», «Победа» и «Россия». Клиенты получают возможность выбора благодаря обширной маршрутной сети и различным рыночным нишам каждой дочерней компании: лоукост-сегмент представляет компания «Победа», региональный сегмент — компания «Россия», выполняющая социальную миссию транспортной связанности субъектов Российской Федерации, и премиум-сегмент — компания «Аэрофлот»².

Видение компании «Аэрофлот» заключается в стремлении оставаться бесспорным лидером внутренних и между-

народных авиаперевозок России и быть в числе лучших авиакомпаний мира, сочетая динамичное развитие и высокую надежность с качеством сервиса. Реализация основной цели компании основывается на системе ценностей, таких как доверие клиентов, результаты для акционеров, командная работа и ответственность перед обществом³. К началу 2020 года компания «Аэрофлот» является обладателем самых престижных наград в авиационной отрасли⁴:

- «Пять звезд» — за пунктуальность выполнения полетов от британского аналитического агентства OAG.

¹ https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/aeroflot_today/materials — видео ролик

² https://www.aeroflot.ru/media/afffiles/media/strategy/strategy_2028_rus.pdf

³ https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/aeroflot_today/ourbrand

⁴ https://www.aeroflot.ru/ru-ru/about/aeroflot_today/aeroflot_history/2010_2019/2019

Среди получивших максимальный балл авиакомпания «Аэрофлот» стала единственной в России и крупнейшей в Европе по объему перевозок.

- В восьмой раз «Аэрофлот» был признан лучшей авиакомпанией Восточной Европы по версии международной премии Skytrax World Airline Awards.
- Победа «Аэрофлота» в двух главных номинациях в финале World Travel Awards 2019 — «Лидирующий авиационный бренд» и «Лучший бизнес-класс». Авиакомпания на протяжении трех лет подряд удерживает статус самого узнаваемого бренда в мировой авиации, оставаясь первым и единственным в истории обладателем данного титула от World Travel Awards.

LUFTHANSA GROUP

Lufthansa Group¹ — международный авиаконцерн, представленный европейскими сетевыми авиакомпаниями, лоукостерами, выполняющими прямые рейсы без стыковок, а также компаниями, предоставляющими услуги авиационной отрасли. В группу компаний входит Deutsche Lufthansa AG (FWB: LHA) — флагманский авиаперевозчик Германии, швейцарская Swiss International Airlines, австрийская — Austrian

¹ <https://www.lufthansa.com/ru/ru/lufthansa-group-star-alliance-and-partner-airlines>, <https://www.youtube.com/watch?v=DjYfOvRyZ1E> (видео-ролик)

Airlines, бельгийская авиакомпания — Brussels Airlines и лоукостер Eurowings.

Основной приоритет группы Lufthansa — это сочетание привлекательной маршрутной сети, высочайшего качества предоставляемого сервиса и услуг, а также доступных цен в эконом-сегменте. Инвестируя в технологии, компания стремится сделать путешествия своих клиентов более комфортными: *«Пассажиры могут и не заметить это, но они почувствуют».*

Lufthansa Group является основателем сети «Звездный альянс» (Star Alliance network), которая была создана в 1997 году как первый глобальный альянс авиакомпаний, предлагающий международный охват, признание и бесперебойное обслуживание международных путешественников. Ее признание пассажирами было отмечено многочисленными наградами, включая награду «Лидерство на мировом рынке авиаперевозок» (Air Transport World Market Leadership Award) и «Лучший альянс авиакомпаний» (Best Airline Alliance), присуждаемые журналом Business Traveler Magazine и Skytrax.

AIR FRANCE-KLM GROUP

Air France-KLM Group² является крупнейшим мировым игроком на рынке авиаперевозок, лидирующей группой по объемам межконтинентальных перево-

² <https://www.airfranceklm.com/fr/groupe/atouts>, https://www.youtube.com/watch?v=Zf1_T4ruZ68 (видео-ролик)

зок при вылетах из Европы. Основными направлениями ее деятельности являются пассажирские перевозки, грузоперевозки и авиационное обслуживание. В состав группы компаний входят Air France, KLM Royal Dutch Airlines, Transavia, Air France KLM Martinair Cargo и Air France Industries KLM Engineering & Maintenance.

Альянс, вдохновленный французским духом, является «требовательной к деталям и внимательной глобальной авиакомпанией, превращающей путешествия в минуты удовольствия и элегантности». Группа авиакомпаний Air France-KLM обеспечивает своим пассажирам повышенный комфорт, отдает

приоритет экономичному расходованию топлива, выполняя свои обязательства по устойчивому развитию. Обязательства Группы перед обществом и окружающей средой являются ключевым приоритетом ее развития, социально-го прогресса и бережного отношения к окружающей среде. Air France-KLM мобилизуется вокруг четырех основных приоритетов развития. Это снижение воздействия на окружающую среду, интеграция устойчивого развития в свои продукты и услуги, продвижение ответственной кадровой политики и вклад в развитие территорий, на которых Группа осуществляет свою деятельность.

2. ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОПЕРАЦИОННОЙ И ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2020 ГОДУ

	Air France-KLM Group		The Lufthansa Group		ГК «Аэрофлот»	
	Финансовый год		Финансовый год		Финансовый год	
	2020	Изм.	2020	Изм.	2020	Изм.
Пассажиры, тыс.	34,065	-67,3%	36,354	-75%	30,157	-50,3%
Коэффициент загрузки пассажиров, %	58,8%	-29,2 п.п.	63,2	-19,4 п.п.	73,6%	-8,3 п.п.
Выручка, млн евро	11,088	-59,2%	13,589	-63%	3,665 ¹	-61% (-55,4 в руб.)
ЕБИТДА, млн евро	-1,689	-5,816	-2,890	-7,608	327	-2,002
ЕБИТДА margin, %	-15,2	-30,5 п.п.	-21,3	-34,3 п.п.	8,9	-16 п.п.

Источник: Составлено авторами на основе данных годовых отчетов компаний за 2020 год.

¹ Пересчитано по средневзвешенному курсу евро (ЦБ РФ) в 2020 (1 евро = 82,4488 руб.) и в 2019 годах (1 евро = 72,5021 руб.)

«Аэрофлот»: операционные и финансовые результаты по МСФО за 6 месяцев 2020 года

ОСНОВНЫЕ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Показатель	2К 2020	2К 2019	Изм.	6М 2020	6М 2019	Изм.
Пассажиропоток, тыс. чел.	1 731	15 431	(88,8%)	12 927	28 195	(54,2%)
• международные перевозки	52	6 952	(99,3%)	4 567	12 682	(64,0%)
• внутренние перевозки	1 679	8 479	(80,2%)	8 361	15 513	(46,1%)
Занятость кресел, %	52,0%	80,6%	(28,6 п.п.)	68,2%	79,4%	(11,1 п.п.)
• международные перевозки	54,1%	79,1%	(25,0 п.п.)	70,4%	78,3%	(8,0 п.п.)
• внутренние перевозки	51,8%	82,8%	(31,0 п.п.)	66,1%	80,9%	(14,8 п.п.)

ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

<i>Млн руб., если не указано иное</i>	2К 2020	2К 2019	Изм.	6М 2020	6М 2019	Изм.
Выручка	25 458	173 399	(85,3%)	149 352	311 440	(52,0%)
ЕБИТДА	(1 962)	46 963	–	11 092	68 296	(83,8%)
Рентабельность ЕБИТДА	–	27,1%	–	7,4%	21,9%	(14,5%)
(Убыток) / прибыль за период	(35 786)	6 933	–	(58 270)	(8 784)	6,6x

ВЫРУЧКА

<i>Млн руб., если не указано иное</i>	2К 2020	2К 2019	Изм.	6М 2020	6М 2019	Изм.
Выручка от пассажирских перевозок	12 983	152 456	(91,5%)	119 591	271 711	(56,0%)
• регулярные перевозки	12 364	141 330	(91,3%)	114 503	254 721	(55,0%)
• чартерные перевозки	619	11 126	(94,4%)	5 088	16 990	(70,1%)
Выручка от грузовых перевозок	7 478	4 559	64,0%	12 282	8 732	40,7%
Прочая выручка	4 997	16 384	(69,5%)	17 479	30 997	(43,6%)
Выручка итого	25 458	173 399	(85,3%)	149 352	311 440	(52,0%)

Источник: Аэрофлот объявляет финансовые результаты по МСФО за 6 месяцев 2020 года.
chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ir.aeroflot.ru/fileadmin/user_upload/files/rus/infortmation_disclosure/press-release/2020/2020_08_31_AFLT_6M_2020_IFRS_RUS.pdf

Кейс № 0012-1-1

ГАСТРОНОМИЧЕСКИЙ КУРС НА «ЯНДЕКСЕ»:
КАК СТАРТАПУ В СФЕРЕ ПИЩЕВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ СТАТЬ ЧАСТЬЮ
НАЦИОНАЛЬНОГО IT-ГИГАНТА?

Г.А. Миннигалева, М.А. Марон

Кейс представляет типичные ситуации, с которыми сталкивается предприниматель, когда он/она развивает свой бизнес и затем решает продать его. В предложенном кейсе представлены реальные и достаточно типичные вопросы и вызовы начинающих предпринимателей во всем мире. Кейс позволяет проследить историю развития успешного российского стартапа в футтех-сфере и проанализировать ряд вопросов, связанных с выбором стратегических решений в процессе его становления.

Кейс может быть использован для студентов старших курсов бакалавриата или магистратуры, а также MBA в сфере предпринимательства. Студенты, в зависимости от уровня подготовки, могут попрактиковаться как в прикладных задачах анализа рынка, оценке стоимости стартапа, так и в принятии стратегических решений, а также в выборе стратегии и подготовке материалов для питч-выступления. Кейс составлен на основе полевого исследования, интервью с одним из основателей стартапа и информации из открытых источников.

Темной ноябрьской ночью 2017 года Максим Фирсов и Сергей Полиссар все еще работали над презентацией своего фудтех-стартапа, готовясь к его продаже. Наконец-то после бесконечного каравана бесплодных переговоров с другими компаниями российский IT-гигант «Яндекс» заинтересовался ими. В 2014 году «Яндекс» занимал 4-е место в рейтинге

самых популярных поисковых систем в мире по количеству запросов. Компания предлагала более 50 различных онлайн-сервисов, а ее рыночная капитализация в 2017 году составляла 10,73 млрд долл. Теперь вопрос заключался в том, насколько ценными окажутся для этой компании те решения, которые Максим и Сергей принимали в течение года.

ЕДА, УБОРКА ИЛИ МАНИКЮР: КАКОЙ БИЗНЕС В КОНЕЧНОМ ИТОГЕ ПРИНЕСЕТ БОЛЬШЕ ДЕНЕГ?

В голове Сергея всплыли воспоминания о временах, когда идея стартапа только зарождалась. Он занимал должность вице-президента по развитию бизнеса в Lamoda, одном из крупнейших российских интернет-магазинов одежды, и был счастлив узнать, что его хороший друг и коллега Максим тоже подумывал покинуть обеспеченную корпоративную жизнь ради свободной предпринимательской игры. Они вместе начали поиск многообещающей бизнес-идеи. Уйдя из Lamoda, Сергей съездил отдохнуть в Иран и теперь чувствовал себя достаточно энергичным, чтобы обсуждать новые бизнес-идеи со своим партнером.

Снова и снова, сидя на уютной кухне Сергея, ужиная пиццей из соседней пиццерии, они изучали истории успеха стартапов в США, Великобритании и Китае. С самого начала они отбросили

идею создания полной инновации. На то было несколько причин. Во-первых, в России нелегко получить финансирование на ранней стадии. Институт «бизнес-ангелов» и венчурного финансирования только начинал развиваться. Таким образом, друзья рассчитывали исключительно на собственные ресурсы для развития своего стартапа и стремились скопировать жизнеспособную бизнес-модель, уже работающую где-то за границей. Среди услуг, популярных за рубежом, но еще недостаточно широко представленных в России, были доставка еды, уборка, ремонт телефонов и маникюр. Эти сервисы ориентированы на запросы потребителей и в основном работали на мобильных приложениях, что позволяло быстро заказать и доставить услугу. Рынок доставки еды выглядел наиболее перспективным. Он вырос

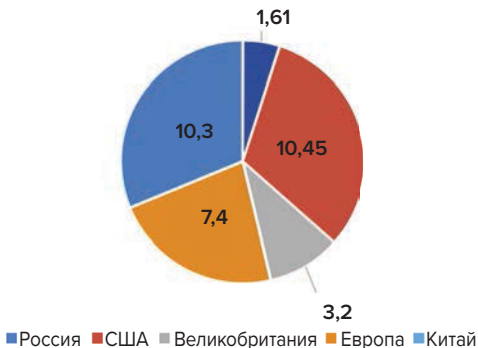


Рисунок 1. Выручка от доставки еды в 2016 году, млрд долл.

Источник: Составлено авторами по данным Food Delivery Apps Usage and Revenue Statistics – 2021. <https://www.xbyte.io/food-delivery-apps-usage-and-revenue-statistics-2021.php>

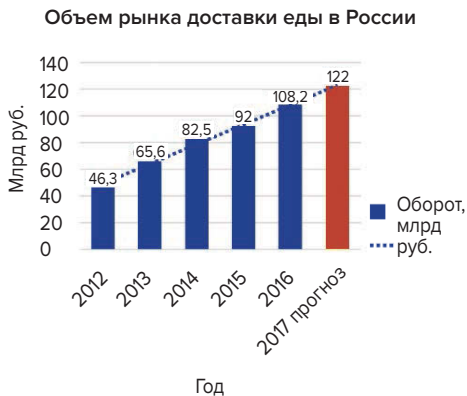


Рисунок 2. Объем рынка доставки еды в России, млрд руб.

Источник: Составлено авторами по данным компании «ГидМаркет» (Возобновление роста рынка доставки еды // РБК. 2017. 27 декабря. <https://marketing.rbc.ru/articles/10112/>)

в 2,5 раза за 5 лет, показывая ежегодный рост на 20–30%. Привлекательность рынков с высоким потенциалом роста для стартового финансирования значительно повлияла на окончательное решение Сергея.

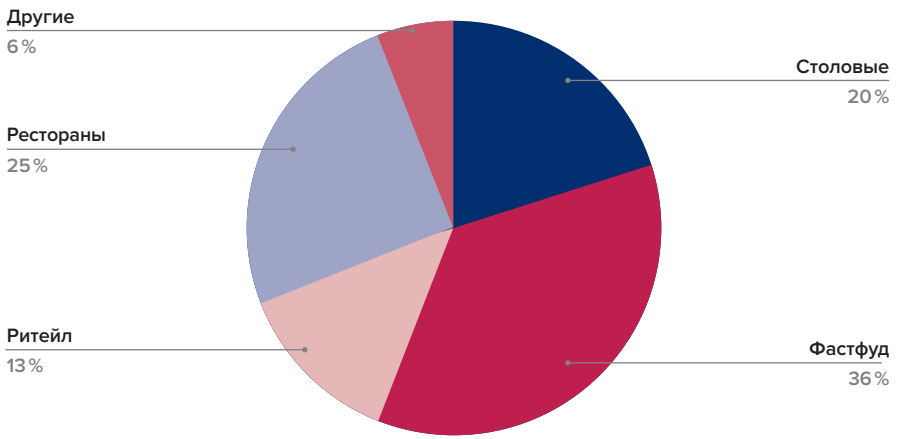
Друзья не были большими поклонниками пиццы, но особого выбора по заказу еды не было, даже несмотря на то, что квартира Сергея находилась на Шаболовке, в оживленном центральном районе Москвы. Они внимательно и воодушевленно изучали цифры, все больше убеждаясь, что нашли идею своего «единорога».

КОЛБАСА И ПЮРЕ ИЛИ ИКРА И УСТРИЦЫ: ЧТО ЖЕ ВЫБРАТЬ?

Примерно через полгода с большим облегчением Сергей и Максим узнали, что получили вполне солидное финансирование для поддержки раннего развития своего бизнеса по доставке продуктов питания под названием FoodFox. Флориан Янсен и Нильс Тонсен, основатели их бывшего работодателя — компании Lamoda, с готовностью поддержали эту идею и предоставили стартовый капитал. Кроме того, Target Global Fund, один из первых фондов венчурного капитала, основанный бизнесменом

Где любят поест россияне

ДОЛЯ СЕГМЕНТОВ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ, % ВИЗИТОВ ЗА 9 МЕСЯЦЕВ 2015 ГОДА



РОСТ СТОИМОСТИ СРЕДНЕГО ЧЕКА

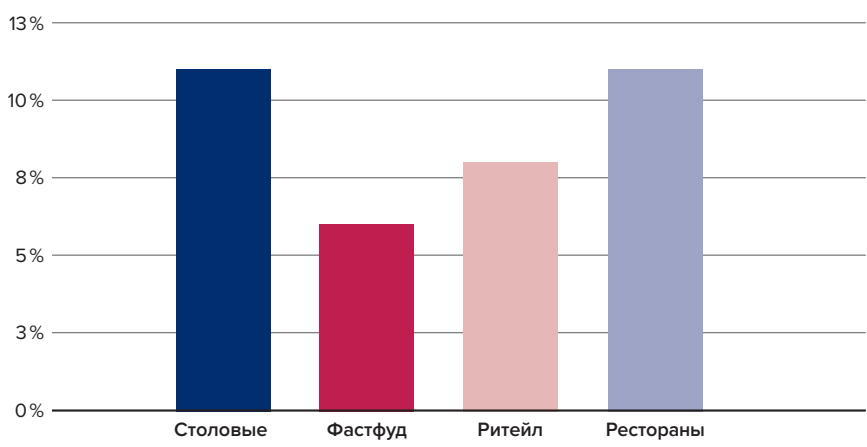


Рисунок 3. Доля сегментов общественного питания и стоимость среднего чека, 2015 год
Источник: Составлено авторами по данным NPD Group.

российского происхождения и инвестирующий в том числе на российском рынке, инвестировал более 5 млн долл. в FoodFox. Такое обеспечение на начальном этапе — роскошь, доступная совсем немногим предпринимателям. Главный вопрос заключался в том, должны ли Сергей и Максим нацеливаться на рынок элитных продуктов питания или лучше сосредоточиться на доставке продуктов массового спроса.

Инвесторы уже отвергли идею розничной доставки продуктов питания, так как бизнес с самого начала потребует больших вложений и сопряжен с высокими рисками организации складов и транспортировки. Итак, выбор стоял между заранее приготовленными блюдами и кейтерингом для офисов, доставкой блюд из элитных ресторанов либо массового сегмента.

Каждая модель имела свои достоинства и недостатки. Модель доставки ланч-боксов была привлекательной за счет стабильного спроса, предсказуемой частоты и объема каждого заказа. Из одной и той же кейтеринговой компании курьер отвозил бы в офис 5–6 ланч-боксов. Учитывая, что выбор компаний по доставке этих позиций был невелик, можно было быстро занять большую часть этого рынка. Каждый курьер работал бы с определенной компанией. При этом доставка ланч-боксов предполагает работу только в определенное время дня в будни. Остальные интервалы будут «мертвым»

временем для курьеров, что ограничит их потенциальный доход.

Доставка из ресторанов премиум-класса ограничивалась только графиком работы ресторана, в среднем с 11:00 до 23:00. Стоимость доставки было легко включить в стоимость заказа. В этой модели курьеру нужно было доставить только один заказ одному клиенту из одного ресторана. Обратной стороной этого варианта было ограничение зоны доставки для сохранения коротких сроков транспортировки. Это также снизило бы частоту заказов для каждого курьера и потребовало бы более сложного оборудования из-за особенностей кухни ресторанов премиум-класса.

Частота заказов и требования к оборудованию не будут проблемой для массового рынка. Курьеры смогут перевозить сразу несколько заказов. Высокая плотность ресторанов этого сегмента рынка позволит каждому курьеру одновременно работать с несколькими разными офисами. В конце концов, сети ресторанов также откроются для более обширной зоны охвата доставки. К сожалению, недостатком была низкая стоимость заказа и сложные маршруты для курьера. Здесь требуется разработка мобильных приложений и наём логистической команды, что снизило бы уровень прибыли на рынке, который был заведомо низок.

Анализ бизнес-тактики локальных конкурентов в сравнении с моделями

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru